

Robert Czerniak✉

Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim

Zarządzanie systemem transportu pasażerskiego w okresie pandemii COVID-19 na przykładzie PKP Intercity S.A.

Management of the transport system during the COVID-19 period on the premises of PKP Intercity S.A.

Synopsis. Pandemia COVID-19, która wybuchła w 2020 roku, stanowi istotny punkt zwrotny mający bezpośredni wpływ na funkcjonowanie PKP Intercity S.A. w 2021 roku, a pośrednio również w kolejnych latach jej działalności. Wprowadzane przez rząd obostrzenia wpływały na decyzje, jakie podejmował zarząd spółki oraz powołany w niej sztab kryzysowy. Analiza skutków tych decyzji zarówno w krótkiej, jak i dłuższej perspektywie stanowi przedmiot niniejszego opracowania. Celem artykułu jest również zaprezentowanie i próba oceny podjętych przez PKP Intercity S.A. decyzji zarządczych w zakresie dostosowania funkcjonowania spółki do warunków pandemii w 2020 roku. Analizie poddane zostały najważniejsze działania podejmowane przez PKP Intercity S.A. oraz jej spółki zależne – WARS S.A. i PKP Intercity Remtrak Sp. z o.o. – zarówno w obszarze handlowym, jak i eksploatacyjnym w okresie od marca (4 marca 2020 r. stwierdzono pierwszy w Polsce przypadek zarażenia wirusem SARS-CoV-2) do końca grudnia 2020 roku. W artykule opisano również realizację przez spółkę szeregu projektów, m.in. inicjatywy „LOT do domu” (we współpracy z PLL LOT S.A. i PKS POLONUS S.A.) czy tzw. pociągów ewakuacyjnych służących do przewozu obywateli litewskich i ukraińskich z terenu Niemiec i Czech.

Słowa kluczowe: pandemia, obostrzenia, transport kolejowy, COVID-19

Abstract. The impact of the COVID-19 pandemic in 2020 constitutes a significant disruption that directly affected the functioning of PKP Intercity S.A. not only in 2021 but also indirectly in the subsequent years of its operation. The subsequent restrictions introduced by the government influenced the decisions made by the company's Management Board and the crisis team established in the company. The analysis of their effects in the short and long term is the subject of this study.

✉ **Robert Czerniak** – Pomorska Szkoła Wyższa w Starogardzie Gdańskim; e-mail: robczerniak@wp.pl; <https://orcid.org/0009-0008-9448-9527>

Another aim of the article is to attempt to present and evaluate the measures taken based on PKP Intercity S.A.'s management decisions to adapt the company's operations to operations during the pandemic in 2020. The most important actions taken by the company and its subsidiaries (WARS S.A., PKP Intercity Remtrak Sp. z o.o.) were analyzed, both in the commercial and operational areas, in the period from March (March 4, 2020, the first case of a person infected by SARS-CoV-2 confirmed in Poland) until the end of December 2020. The article also presents the implementation of a number of projects, including: the "LOT home" initiative (in cooperation with PLL LOT S.A., PKS POLONUS S.A.) and the so-called evacuation trains for the transport of Lithuanian and Ukrainian citizens from Germany and the Czech Republic.

Keywords: pandemic, restrictions, rail transport, COVID-19

JEL codes: L92, L980, H760, R410

Wprowadzenie

Wpływ pandemii na transport publiczny wiązał się z szeregiem wyzwań i konieczności dostosowania działalności prowadzonej przez spółki kolejowe, w tym PKP Intercity S.A., do sukcesywnie wprowadzanych obostrzeń. Był to również okres istotnych spadków liczby pasażerów oraz uruchamianych pociągów. Średnia liczba pociągów uruchamianych przez PKP Intercity w ciągu doby została w okresie marzec–maj 2020 r. ograniczona znacznie, bo o ok. 60%, a kolejne 8% pociągów kursowało w skróconych relacjach. Wszystkie obsługiwane przez przewoźnika połączenia międzynarodowe zostały zawieszone. Jednak największy spadek spółka odnotowała w zakresie frekwencji w pociągach – liczba rezerwacji biletów zmniejszyła się średnio o 94% [Rynek Kolejowy 2020a].

W okresie trwania pandemii najistotniejszym celem decyzji podejmowanych przez PKP Intercity S.A. było możliwie bezwzględne zapewnienie bezpieczeństwa pasażerom i pracownikom spółki. Na czas epidemii wprowadzono wiele rozwiązań mających na celu ograniczenie rozprzestrzeniania się wirusa, m.in. możliwość zajmowania dowolnych miejsc w wyznaczonej klasie (niezależnie od wskazań na bilecie), z zachowaniem odpowiednich odstępów pomiędzy podróżnymi. Kierownicy i konduktorzy pociągów wyposażeni zostali w maseczki i rękawiczki ochronne, żele do mycia i odkażania dłoni oraz środki do dezynfekcji terminali mobilnych – zgodnie z zaleceniami Głównego Inspektoratu Sanitarnego (GIS). Dodatkowo na pokładzie każdego składu pociągu zostały wydzielone specjalne strefy buforowe na potrzeby drużyny konduktorskiej. Te i inne działania stanowiły pewien wyznacznik podejmowanych wówczas decyzji, pamiętajmy jednak, że zapadały one przy braku pełnej wiedzy nt. skutków pandemii. Wymagało to od zarządzających spółką wypracowania szeregu planów i scenariuszy działań na wypadek dalszego niekorzystnego rozwoju sytuacji.

Warto podkreślić, że bardzo istotnym elementem podejmowanych wówczas decyzji było ich szybkie i skuteczne ogłaszanie. Przekaz informacyjny nt. czynności prowadzonych w kontekście m.in. kolejnych obowiązujących obostrzeń czy odwoływanych połączeń stanowił istotny element budowy spójnego wizerunku Intercity jako spółki

wprowadzającej wszelkie możliwe działania zwiększające bezpieczeństwo podróżnych w okresie trwania pandemii. Przykładem decyzji podjętej przez sztab kryzysowy spółki, umożliwiającej szeroką dystrybucję kluczowych informacji, był kolportaż na pokładach pociągów i w mediach społecznościowych przygotowanych przez Ministerstwo Zdrowia materiałów dotyczących przeciwdziałania zarażeniu i zwalczania koronawirusa SARS-CoV-2 [PKP S.A. 2020]. Firma oddelegowała ponadto 12 pracowników swojej infolinii do wsparcia Telefonicznej Informacji Pacjenta uruchamianej przez Narodowy Fundusz Zdrowia.

Obok sieci połączeń krajowych PKP Intercity obsługuje liczne relacje w ramach komunikacji międzynarodowej. Zamknięcie granic, w szczególności wschodniej, zewnętrznej granicy UE, czy też wprowadzenie ograniczeń dotyczących podróżowania przełożyło się na zmniejszenie, a w perspektywie kolejnych tygodni całkowite zawieszenie szeregu połączeń [Bielecki 2020]. Obok realizacji rozkładowych połączeń międzynarodowych PKP Intercity w okresie pandemii podjęło się uruchomienia tzw. pociągów ewakuacyjnych, we współpracy m.in. z partnerami z Niemiec, Czech, Słowacji, Ukrainy i Litwy, w celu ewakuacji obywateli tych krajów z terenów państw sąsiednich. Warto również wspomnieć o zaangażowaniu PKP Intercity S.A. w projekt pn. „LOT do domu”, który realizowany był od połowy marca 2020 r. we współpracy z PLL LOT S.A. oraz PKS Polonus S.A.

Istotnym elementem decyzji podjętych przez spółkę w 2020 roku, rzutującym na działalność Intercity w perspektywie kolejnych lat, były kwestie modernizacji taboru oraz budowy czy rozbudowy stacji postojowych. Niewstrzymywanie w tym okresie działań inwestycyjnych miało istotny wpływ na rozwój oferty PKP Intercity S.A. w następnych latach, a tym samym możliwość skokowego wzrostu liczby podróżnych obsługiwanych przez przewoźnika. Warto podkreślić, że pasażerowie korzystający z usług PKP Intercity w okresie pandemii wystawili bardzo wysoką ocenę jakości usług świadczonych przez spółkę. Niemal 85% z nich stwierdziło, że czuje się bezpiecznie podczas podróży pociągami uruchamianymi przez Intercity [PKP Intercity 2021]. Potwierdzeniem tej oceny był m.in. szybki powrót klientów, po okresie głębokich spadków, do korzystania z usług oferowanych przez przewoźnika – już w wakacje 2020 roku.

Należy podkreślić, że literatura na ten temat jest stosunkowo uboga i obejmuje jedynie kilka artykułów rzeczywiście dotyczących kwestii związanych z funkcjonowaniem pasażerskiego transportu kolejowego w okresie pandemii. Na uwagę zasługują publikacje nt. zarządzania pasażerskim transportem kolejowym podczas pandemii w odniesieniu do połączeń komercyjnych spółki PKP Intercity S.A [Pawłowski 2021] oraz funkcjonowania transgranicznego transportu kolejowego w tym czasie [Pawłowski 2023]. Nieco szersze spojrzenie na transport kolejowy w pandemii COVID-19 zaprezentowane zostało w artykule odnoszącym się do działalności spółki POLREGIO oraz PKP Intercity S.A. [Pomykała 2021]. Strategię działania PKP Intercity S.A. w okresie pandemii omówiono w artykule [Kycia, Bajka 2022]. Analizę wpływu pandemii na różne gałęzie transportu kolejowego przeprowadzono również w artykule [Bryniarska, Kuza 2021].

Istotnym źródłem informacji nt. wpływu pandemii COVID-19 na funkcjonowanie transportu kolejowego, w tym dalekobieżnego transportu pasażerskiego, są dokumenty publikowane m.in. przez Urząd Transportu Kolejowego, a także materiały Wspólnoty Kolei Europejskich oraz Zarządców Infrastruktury Kolejowej (Community of European

Railway and Infrastructure Companies – CER) [Urząd Transportu Kolejowego 2020a, 2020b, 2021; Zalecenia Komisji (UE) 2020]. Bazują one m.in. na informacjach przekazywanych przez poszczególne spółki kolejowe, które składały w okresie pandemii raporty nt. podejmowanych przez siebie działań.

Cel i metody badań

Celem niniejszego artykułu jest przegląd działań i podjętych przez PKP Intercity S.A. decyzji zarządczych w zakresie funkcjonowania spółki w okresie pandemii COVID-19. Zasadnicze pytanie, na które próbował odpowiedzieć autor, brzmi: jak pandemia wpłynęła na funkcjonowanie PKP Intercity S.A. i decyzje podejmowane przez zarząd spółki? Warto podkreślić, że zakres tych decyzji był ściśle skorelowany z wprowadzanymi w tym okresie w kraju obostrzeniami, co miało bezpośredni wpływ zarówno na obszar handlowy, jak i eksploatacyjny, a także finansowy czy pracowniczy działalności spółki.

Zastosowanie w artykule metody gromadzenia danych odnosi się m.in. do dostępnej literatury, ale także szeregu dokumentów i analiz powstałych w okresie pandemii i po niej. Jako metody badawcze wykorzystano m.in. metody analizy i konstrukcji logicznej oraz indywidualnych przypadków [Chodubski 2004], nie wyczerpuje to jednak z pewnością katalogu technik zastosowanych przy tworzeniu artykułu. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że autor brał bezpośredni udział w szeregu działań podejmowanych przez spółkę w okresie trwania pandemii, będąc wielokrotnie ich inicjatorem i pomysłodawcą, a także nadzorując wdrożenie podjętych decyzji.

Źródłem danych ujętych w publikacji są również spotkania sztabu kryzysowego funkcjonującego w spółce oraz decyzje i działania podejmowane w ramach biur i zakładów PKP Intercity S.A. i tzw. spółek zależnych, m.in. WARS S.A. Informacje dotyczące oceny działalności Intercity w okresie pandemii przez jej klientów pochodzą z badań przeprowadzonych przez spółkę.

Decyzje kierunkowe sztabu kryzysowego w PKP Intercity S.A. w kontekście wprowadzania obostrzeń z powodu pandemii COVID-19 w Polsce

Koronawirus SARS-CoV-2 wpłynął w wielkim stopniu na mobilność społeczeństw, zmieniając dotychczasowe założenia organizacji transportu publicznego w miastach i aglomeracjach. Znaczne zmniejszenie zapotrzebowania na przewozy w połączeniu z licznymi ograniczeniami zwiększającymi bezpieczeństwo pasażerów wymagało całkowitego przemodelowania sposobu funkcjonowania transportu publicznego, w tym dalekobieżnego transportu kolejowego. Odnosząc się do oddziaływania koronawirusa na transport pasażerski, w tym kolejowy, należy podkreślić, że popyt na przewozy zmniejszył się gwałtownie ze względu na:

- zawieszenie działalności szkół: podstawowych, zawodowych, średnich i wyższych (uczniowie i studenci to dwie duże grupy pasażerów),
- przejście wielu firm na tryb pracy zdalnej, co wpłynęło na zmniejszenie liczby pracowników dojeżdżających do biur czy urzędów,

- zamknięcie obiektów handlowych, rekreacyjnych i sportowych, co ograniczyło zapotrzebowanie na przewozy, zwłaszcza w godzinach popołudniowych i w dni wolne od pracy.

Także codzienne przemieszczanie się w związku z bieżącymi potrzebami życiowymi, np. zakupami spożywczymi, realizowane było przez konsumentów rzadziej i np. przy wykorzystaniu samochodów zamiast komunikacji publicznej. Obostrzenia związane z epidemią koronawirusa wprowadzane były dynamicznie, a biorąc pod uwagę cykl planowania pracy w komunikacji publicznej (zapewnienie obsady pojazdów, praca zmianowa, bezwładność systemu związana z koniecznością dostosowania rozkładów jazdy do wprowadzanych zmian itp.), praktycznie niemożliwe było dostosowanie wszystkich elementów systemu transportu do zmian wprowadzanych „od dziś” czy „od jutra”.

Obniżony popyt na przewozy spowodował zmniejszenie ich podaży, mierzonej liczbą kursów. Spośród działań podjętych przez organizatorów transportu i przewoźników w związku ze zmniejszeniem popytu można wymienić m.in.:

- zmniejszenie częstotliwości kursów,
- zawieszenie linii lub ich wybranych wariantów i kursów,
- ograniczenie godzin kursowania poszczególnych linii komunikacyjnych,
- zmianę rodzaju wykorzystywanego taboru poprzez dostosowanie go do potoków pasażerskich w danym okresie.

Przewoźnicy, również PKP Intercity S.A., musieli znaleźć odpowiedzi na wiele pytań, np.: Czy optymalizować sieć komunikacyjną pod kątem zakładów pracy wciąż prowadzących działalność? Jak „monitorować” aktywność pracodawców w celu dostosowania podaży do popytu na usługi transportowe? Jak zapewnić aktualność i wiarygodność wszystkich dostępnych dla podróżnych informacji (rozkłady jazdy na dworcach, systemy informacji pasażerskiej, strony www, aplikacje mobilne itd.)? Aktualne informacje przekazywane pasażerom są podstawą budowania wiarygodności transportu publicznego, a dynamika wprowadzanych zmian praktycznie uniemożliwiała bieżące i pełne informowanie za pomocą tradycyjnych kanałów. Dlatego główną rolę odegrały w tym czasie wszelkie formy systemów dynamicznej informacji pasażerskiej i narzędzi służących do komunikacji online [PKP S.A. 2020].

31 marca 2020 r. wprowadzono w Polsce w pojazdach komunikacji miejskiej limit liczby pasażerów w postaci możliwości zajęcia przez nich maks. 50% miejsc siedzących, a od 18 maja – maks. 30% miejsc siedzących i stojących. 8 sierpnia 2020 r., po wprowadzeniu na terenie całego kraju tzw. strefy czerwonej, limit miejsc w transporcie zbiorowym wyniósł 50% miejsc siedzących lub 30% wszystkich miejsc siedzących i stojących, przy jednoczesnym pozostawieniu w pojeździe co najmniej 50% niezajętych miejsc siedzących [Bryła 2020] (ograniczenie to obowiązywało do 14 lutego 2021 r., z możliwością przedłużenia).

Na rynku kolejowym można wyodrębnić pięć etapów zmian wprowadzanych podczas pandemii: pierwszy – zamknięcie granic od marca do wakacji 2020 r., po których część obostrzeń została wycofana; drugi – wprowadzenie ponownych restrykcji od października 2020 r.; trzeci – zauważalny wiosną 2021 r. trend stopniowego powrotu do normalności we wszystkich dziedzinach gospodarki; czwarty – ponowne zwiększanie obostrzeń od listopada 2021 r.; piąty – 24 lutego 2022 r., wraz z wybuchem wojny w Ukrainie, granice stały się bardziej otwarte i restrykcje zniesiono.

Chcąc wyciągnąć wnioski z najważniejszych decyzji podejmowanych przez PKP Intercity w okresie trwania pandemii, należy odnieść się do chronologii działań wprowadzanych przez zarząd i sztab kryzysowy spółki – zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Chronologiczne zestawienie wybranych działań podejmowanych przez zarząd PKP Intercity S.A. oraz powołany w spółce sztab kryzysowy

Table 1. Chronological summary of selected actions taken by the Management Board of PKP Intercity S.A. and the crisis management team established within the company

Data wprowadzenia	Podjęte działanie
6.03.2020	Powołanie sztabu kryzysowego w PKP Intercity S.A.
14.03.2020	Decyzja dotycząca wyłączenia ze składów pociągów Intercity wagonów gastronomicznych i restauracyjnych
15.03.2020	Wstrzymanie połączeń międzynarodowych
17.03.2020	Zawieszenie 174 połączeń i skrócenie 40 relacji
18.03.2020	Zwiększenie intensywności czyszczenia pojazdów
20.03–5.04.2020	Pomoc przy organizacji akcji „Lot do domu”
25.03.2020	Decyzja dotycząca zajmowania przez pasażerów wolnych miejsc w obrębie klasy 1 i 2
10.04.2020	Produkcja maseczek wielokrotnego użytku przez pracowników PKP Intercity S.A.
20.04.2020	Produkcja tzw. przyłbic przez pracowników PKP Intercity S.A.
29.04.2020	Limit zajętości w wysokości 50% wolnych miejsc w składach pociągów
3.05.2020	Przywracanie części połączeń PKP Intercity S.A.
6.05.2020	Przywrócenie usługi przesyłek konduktorskich
1.06.2020	Zwiększenie limitu do 100% miejsc siedzących, obowiązkowa rezerwacja miejsc
4.06.2020	Wprowadzenie miejscówek w cenie 1 PLN do biletów weekendowych i okresowych
17.10.2020	Limit zajętości 50% wolnych miejsc, dowolność zajmowania miejsc w określonej klasie
16.11.2020	Obowiązek zajmowania miejsc wskazanych na bilecie

Źródło: opracowanie własne

Source: own elaboration

Spośród szeregu decyzji podjętych przez sztab kryzysowy PKP Intercity warto odnotować np., że od 10 marca 2020 r. jej pracownicy we wszystkich pociągach relacji międzynarodowych dystrybuowali wśród pasażerów, a następnie zbierali karty lokalizacji mające na celu wykrycie potencjalnych źródeł zakażeń. W związku ze zmianą stanu zagrożenia epidemicznego zawieszono aż 174 połączenia krajowe [Business Insider 2020], a także świadczenie przewozu przesyłek konduktorskich i przechowywanie bagażu w przechowalni PKP Intercity na Dworcu Centralnym w Warszawie [Pomykała 2021]. Zmiany dotyczyły też obowiązkowej od 4 czerwca 2020 r. rezerwacji miejsc siedzących we wszystkich uruchamianych pociągach. Niezależnie od działań podejmowanych w celu zwiększenia bezpieczeństwa sanitarnego, spółka zaangażowała się także w akcję sprowadzenia do kraju Polaków przebywających w momencie wybuchu pandemii za granicą („LOT do domu”). W początkowym okresie pandemii spółka przewiozła 3171 pasażerów [Pomykała 2021].

Działania podejmowane w zakresie oferty połączeń komercyjnych i dotowanych PKP Intercity S.A. w okresie pandemii

Bezpośredni wpływ na funkcjonowanie połączeń komercyjnych i dotowanych PKP Intercity S.A. miało rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego [Rozporządzenie 2020]. Spowodowało ono w pierwszej kolejności natychmiastową (w ciągu 2–3 godzin) decyzję o wyłączeniu ze składów pociągów wagonów gastronomicznych oraz zawieszeniu działalności gastronomicznej w członach elektrycznych zespołów trakcyjnych (EZT) typu: ED250, ED160 i ED161. Decyzja ta spotkała się ze zrozumieniem ze strony klientów spółki, spowodowała jednak zamrożenie działalności franczyzobiorców działających w tym segmencie usług oferowanych przez WARS S.A. oraz istotne straty w zakresie zmagazynowanych przez WARS towarów. Wpłynęło to również w sposób istotny na funkcjonowanie pociągów Pendolino w odniesieniu do podróży zarówno w klasie 1, jak i 2, pozbawionych możliwości dodatkowej obsługi przez pracowników WARS. Zakaz prowadzenia działalności gastronomicznej (w pierwszej fazie pandemii całkowity, bez możliwości prowadzenia tzw. usługi na wynos) miał istotny wpływ na „spółkę córkę” Intercity, jaką jest WARS, a przy realizacji kolejnych umów gastronomicznych przełożył się na dodatkowe koszty (opłata dla załóg franczyzobiorców za tzw. gotowość) ponoszone przez PKP Intercity.

Warto podkreślić, że szybkość, z jaką następował spadek liczby podróży w pociągach PKP Intercity w marcu 2020 r. w miarę pojawiania się kolejnych informacji o rozwoju pandemii, nie miała precedensu w historii spółki, jak i całej grupy PKP. Obawa podróży przed nieznanym, dotychczas niespotykanym zjawiskiem spowodowała zmniejszenie ich liczby w pociągach do poziomu kilku procent w stosunku do analogicznego okresu roku 2019. Konsekwencją tego spadku była decyzja podjęta na spotkaniu sztabu kryzysowego spółki o niemal całkowitym zawieszeniu połączeń komercyjnych EIP i EIC oraz częściowym, sukcesywnym zamrażaniu siatki dotowanych połączeń dalekobieżnych w kraju i za granicą (za zgodą organizatora przewozów, czyli Ministerstwa Infrastruktury). Można przyjąć, że w ciągu kilku dni siatka połączeń komercyjnych została zredukowana o ok. 98%, natomiast siatka połączeń tzw. PSC (pociągi kategorii IC i TLK) do poziomu 60% oferty znajdującej się w rozkładzie jazdy 2019/2020. Należy podkreślić, iż nigdy w historii polskiej kolei nie przeprowadzano tego typu operacji na „żywym organizmie”, jakim jest funkcjonujący rozkład jazdy. Proces ten stanowił bardzo skomplikowaną operację logistyczną zatrzymania, a następnie odpowiedniego rozlokowania składów pociągów na poszczególnych stacjach postojowych (pamiętajmy, że nigdy nie zakładano zatrzymania i odstawienia większości składów pociągów na stacjach postojowych; składy pociągów są z założenia w ciągłym ruchu pomiędzy swoimi stacjami macierzystymi) oraz odpowiedniego rozdysponowania „nadmiernych” w tym okresie zasobów drużyn konduktorskich i trakcyjnych wraz z przydzieleniem im nowych zadań.

Podjęta w marcu 2020 r. decyzja o ograniczeniu siatki połączeń uchroniła spółkę przed istotnymi stratami finansowymi zarówno w segmencie komercyjnym (koszty zmienne), jak i połączeń PSC. W odróżnieniu od np. kolei niemieckich – DB AG czy francuskich – SNCF, które nie ograniczały liczby kursów [Rynek Kolejowy

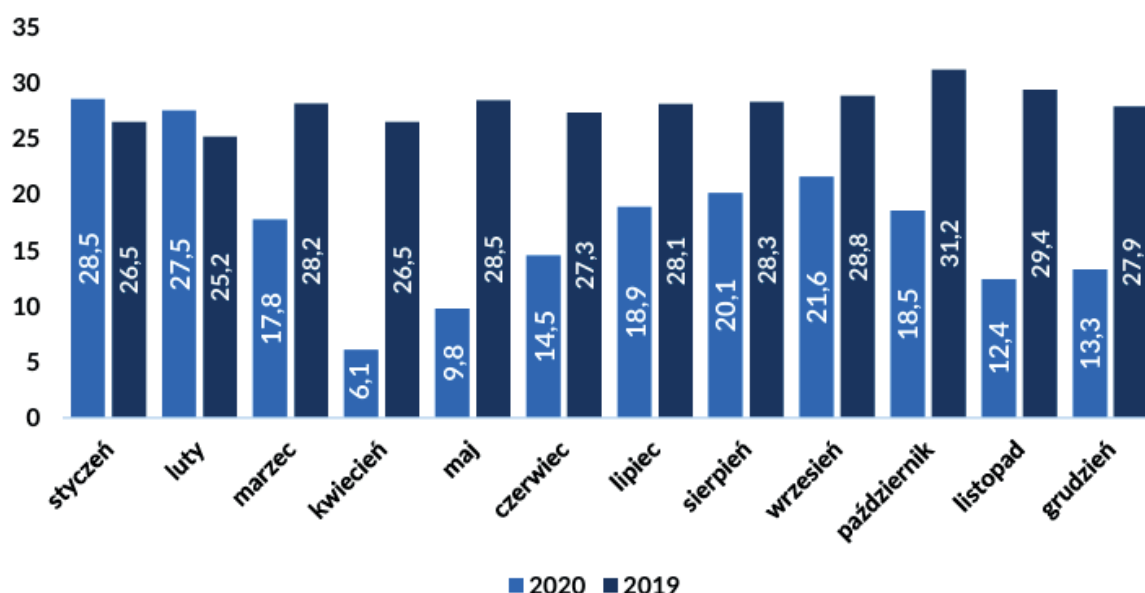
2020b], sztucznie utrzymując większość z nich i ponosząc ogromne straty finansowe [IntermodalNews 2020], PKP Intercity potrafiło wyjątkowo szybko zredukować, a następnie odtworzyć (w okresie letnich wakacji 2020 r.) swoją siatkę połączeń. Szybkość operacyjna podejmowanych działań stanowiła klucz do sukcesu spółki na każdym etapie wdrażania i znoszenia przez władzę poszczególnych obostrzeń. Przykładem tej szybkości było wprowadzenie w ciągu niemal 48 h obowiązkowej rezerwacji miejsc we wszystkich pociągach spółki po zmianie 1 czerwca 2020 r. przepisów dotyczących ograniczenia zajętości miejsc w pociągach z 50% do 100% dostępnej liczby. Jak pokazały kolejne miesiące, decyzja ta była szczególnie istotna dla posiadaczy tzw. biletów okresowych, którzy dojeżdżali do pracy lub szkoły (powodując przepełnienia na krótkich odcinkach tras pociągów dalekobieżnych, szczególnie z segmentu PSC, np. na linii między Warszawą a Łodzią), ze względu na utrzymywany limit 100% dostępnych miejsc siedzących przy istotnym wzroście liczby pasażerów w okresie rozpoczynających się wakacji. Nierespektowanie obowiązującego limitu miejsc z jednej strony narażałoby spółkę na kary grożące z tego tytułu (łamanie obowiązujących przepisów rozporządzenia), z drugiej tworzyło obraz firmy, która nie dba o bezpieczeństwo pasażerów w okresie wciąż trwającej pandemii. Jedynym rozwiązaniem było w tej sytuacji wprowadzenie, w ramach tzw. warunków przejściowych (obowiązujących przepisów taryfowych), obowiązkowej rezerwacji miejsc również dla posiadaczy biletów okresowych, w formie tzw. symbolicznej złotówki do zakupionego biletu. Gwarantowało to każdemu podróżnemu miejsce siedzące podczas przejazdu pociągiem. Przed pandemią, zgodnie z obowiązującymi przepisami, przewozu podróżnych w składzie pociągu nie dotyczyły żadne ograniczenia wynikające z aktualnej taryfy – to przewoźnik odpowiadał za dostosowanie długości składu do liczby klientów na danej linii. W przypadku pociągów komercyjnych jedynie składy pociągów kategorii EIP miały ograniczenie dotyczące 100% liczby miejsc siedzących, które nie obowiązywało w pociągach PSC (zgodnie z umową PSC z operatorem przewozów na pewnych odcinkach trasy pociągów i w określonym czasie przejazdu pasażerowie mogli podróżować na stojąco w ramach limitu 130% zajętości miejsc).

Czym należy tłumaczyć tak drastyczny spadek liczby podróżnych w marcu 2020 r. zarówno w pociągach komercyjnych, jak i PSC uruchamianych przez spółkę? Przede wszystkim decyzją MEN z 11 marca 2020 r. o tymczasowym całkowitym zawieszeniu nauki w szkołach podstawowych i średnich oraz na uczelniach (a także w przedszkolach) na terenie całego kraju. Wymusiło to w wielu przypadkach pozostanie pracowników w domach z uwagi na konieczność sprawowania przez nich opieki nad dziećmi, a następnie wprowadzenie systemu pracy zdalnej w dużej liczbie firm na terenie całego kraju. Chronologicznie kolejna decyzja rządu, z 15 marca 2020 r., w sprawie zamknięcia granic spowodowała zawieszenie międzynarodowych połączeń lotniczych i kolejowych i wpłynęła na ograniczenie przemieszczania się podróżnych poza granice kraju. Ponadto wprowadzenie od 25 marca 2020 r. ograniczeń w zakresie liczby dostępnych miejsc w transporcie publicznym i umożliwienie pasażerom zajmowania tylko co drugiego miejsca w sposób istotny wpłynęło na możliwości operacyjne przewoźników nie tylko kolejowych, ale również autobusowych.

Wszystkie te obostrzenia, jak i sam fakt wprowadzenia stanu epidemii na terenie kraju spowodowały masowy odpływ dotychczasowych klientów kolejowych połączeń dalekobieżnych spółki Intercity. Duży wpływ na tę sytuację miał również aspekt

psychologiczny wynikający z braku wiedzy nt. nowego zagrożenia w postaci wirusa SARS-CoV-2. Niewystarczające informacje dotyczące nowej choroby, brak dostępnej szczepionki oraz rosnąca liczba zakażeń wywoływały obawy przez podróżowaniem pociągiem postrzeganym jako potencjalne źródło zakażenia wirusem. Wszystkie te kwestie wpłynęły na dramatycznie wysoki, bo aż 91-proc. spadek liczby podróżnych w pociągach komunikacji dalekobieżnej na początku pandemii. Warto jednak zaznaczyć, że już nigdy później nie odnotowano tak dużego odpływu podróżnych, pomimo rozwoju pandemii w kolejnych miesiącach 2020 roku (a także 2021) oraz znacznie wyższej liczby zakażeń (np. ponad 35 tys. dziennie w kwietniu 2021 r.), niż podczas tzw. pierwszej fali COVID-19 (między marcem a majem 2020 r.). Świadczyć to może o fakcie, że podróżni uznali ofertę spółki za bezpieczną, spełniającą wszelkie wymagania dotyczące podróży w okresie pandemii. Z drugiej strony, co również warto podkreślić, wprowadzanie, a następnie czasowe znoszenie kolejnych obostrzeń wywołało w społeczeństwie pewne zmęczenie, narastającą potrzebę powrotu do „normalności”, wychodzenia z domów, wyjazdów i spotkań z rodziną czy znajomymi.

Przejście spółki w tzw. pandemiczny tryb działania wiązało się z bardzo dużym wysiłkiem jej pionu handlowego, związanym z koniecznością szybkiego dostosowania oferowanych usług do wymogów wprowadzanych przez rząd obostrzeń. Chcąc przeanalizować i zrozumieć zasadność podejmowanych przez spółkę decyzji, należy odnieść się do cezury roku 2020 zgodnie z rzeczywistą chronologią wydarzeń, jak i poznać tło sytuacji panującej wówczas w kraju. W tym celu na rysunku 1 przedstawiono spadek liczby pasażerów pociągów pasażerskich w 2020 roku w porównaniu do roku 2019.



Rysunek 1. Porównanie liczby pasażerów pociągów pasażerskich w Polsce w poszczególnych miesiącach roku 2020 i 2019 [mln]

Figure 1. Comparison of the number of passengers on passenger trains in Poland in individual months of 2020 and 2019 [millions]

Źródło: [Urząd Transportu Kolejowego 2021]

Source: [Urząd Transportu Kolejowego 2021]

Chronologia wprowadzania ograniczeń przez rząd w okresie trwania pandemii COVID-19 w 2020 roku:

- 11 marca – tymczasowe zawieszenie zajęć w szkołach i uczelniach;
- 13 marca – ogłoszenie stanu zagrożenia epidemicznego;
- 15 marca – zawieszenie międzynarodowych połączeń lotniczych i kolejowych;
- 20 marca – ogłoszenie stanu epidemii;
- 25 marca – ograniczenie dostępności miejsc w transporcie zbiorowym (co 2. miejsce);
- 20 kwietnia – zniesienie części ograniczeń, etap I;
- 4 maja – zniesienie części ograniczeń, etap II (w tym otwarcie hoteli);
- 18 maja – zniesienie części ograniczeń, etap III (otwarcie m.in. restauracji);
- 30 maja – zniesienie ograniczeń, etap IV;
- 1 czerwca – zmiana ograniczenia dostępności miejsc z 50 na 100%;
- 17 października – ograniczenie dostępności miejsc w transporcie zbiorowym do 50%;
- 31 grudnia 2020/1 stycznia 2021 – wprowadzenie tzw. godziny policyjnej na terenie całego kraju.

Decyzje sztabu kryzysowego w zakresie funkcjonowania pracowników spółki w okresie pandemii

Warto podkreślić, że za PKP Intercity stoi nie tylko oferta uruchamianych przez nią pociągów, lecz także jej pracownicy. Biorąc pod uwagę szybki spadek liczby podróży, znaczące ograniczenie liczby połączeń (krajowych i międzynarodowych) oraz obostrzenia wprowadzane przez rząd, w niezwykle szybkim czasie należało podjąć decyzje dotyczące funkcjonowania pracowników – zarówno w centrali, jak i we wszystkich czterech zakładach spółki Intercity. Decyzją zarządu spółki 1 kwietnia 2020 r. wprowadzono naprzemienny system pracy (jeden dzień w domu, w tzw. systemie pracy zdalnej, i jeden dzień w biurze) z podziałem na dwie niespotykające się grupy pracowników we wszystkich biurach oraz zakładach. Decyzja ta podyktowana była koniecznością ograniczenia ryzyka wyeliminowania całych biur i zespołów z pracy z powodu zakażenia czy kwarantanny. Wprowadzono także zakaz spotykania się w większych grupach (maks. 6 osób), ograniczono do minimum liczbę spotkań zewnętrznych i dostosowano w tym celu kilka pomieszczeń w budynku centrali oraz zakładach. Ponadto we wszystkich budynkach spółki obowiązywały wytyczne dotyczące obostrzeń higienicznych w okresie trwania pandemii, m.in. [Krawczyk 2020]:

- dezynfekcja rąk na wszystkich piętrach i w pomieszczeniach budynków spółki;
- stosowanie systemu mat dezynfekcyjnych przy wejściach na piętra;
- noszenie maseczek i rękawiczek zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz (w zależności od wprowadzonych obostrzeń) budynków i pomieszczeń;
- wybiórcze mierzenie temperatury pracowników;
- wyposażenie stołów w salach spotkań w plastikowe przesłony;
- zastosowanie dwumetrowych odstępów między biurkami.

Ponadto dla zminimalizowania ryzyka zakażenia koronawirusem wprowadzono procedury bezpieczeństwa w obszarach strategicznych dla funkcjonowania spółki, dotyczące m.in. działalności dyspozytur (głównej i zakładowej – zakaz wstępu osób

postronnych) czy kontaktów pomiędzy drużynami konduktorskimi i trakcyjnymi z różnych gniazd zakładowych. Na głównych stacjach kraju przygotowano również specjalne wagony sypialne (z pełnym wyposażeniem sanitarnym i dostawami żywności) dla członków drużyn konduktorskich i trakcyjnych, którzy musieli przebywać w izolacji w okresie kwarantanny.

W przypadku pracowników „pierwszej linii”, w szczególności drużyn konduktorskich i kasjerów, zastosowano następujące działania ograniczające rozprzestrzenianie się wirusa [Mietkowska 2020]:

- noszenie maseczek, przyłbic i rękawiczek ochronnych;
- dezynfekcję rąk, w szczególności w przypadku drużyn konduktorskich (wyposażenie w odpowiednią ilość płynu dezynfekcyjnego, a także maseczek FFP2);
- stworzenie tzw. stref bezpieczeństwa w wagonach i elektrycznych zespołach trakcyjnych (wyznaczenie przedziałów i toalet dostępnych jedynie dla pracowników spółki);
- zastosowanie w kasach oraz Centrach Obsługi Klientów PKP Intercity S.A. systemów ochronnych z przezroczystej pleksi.

Warto poświęcić więcej uwagi decyzji dotyczącej wprowadzenia tzw. stref buforowych dla pracowników spółki (drużyn konduktorskich i trakcyjnych) w wagonach i elektrycznych zespołach trakcyjnych (EZT). Wprowadzenie obostrzeń w postaci limitu 50% dostępnych miejsc siedzących w wagonach i EZT w istotny sposób wpłynęło na poziom dochodów spółki, wymuszając wyłączenie ze sprzedaży znacznej liczby miejsc siedzących, co zmniejszyło przychody, a zwiększyło koszty ze względu na konieczność uruchomienia dodatkowych wagonów czy jednostek EZT. W przypadku składów wagonowych ograniczenie dotyczyło jednego lub dwóch przedziałów (w zależności od tego, czy skład zmieniał kierunek jazdy, czy też był wielorelacyjny), natomiast w wypadku jednostek EZT wyłączenie ze sprzedaży dotyczyło całych członów składu pociągu, np. klasa 1 – ok. 25 miejsc [Towpik 2017]. Biorąc pod uwagę dzienną liczbę uruchamianych składów i mnożąc ją przez liczbę miejsc wyłączonych z systemu sprzedaży, była to znacząca utrata przychodów, mająca istotny wpływ na finanse spółki. Kiedy jednak w grę wchodził z jednej strony aspekt finansowy, a z drugiej kwestia bezpieczeństwa pracowników, należało przede wszystkim zadbać o interes tych ostatnich, co wyraźnie podkreślały funkcjonujące w spółce związki zawodowe. Zmniejszenie liczby dostępnych miejsc do 50% (przy dotychczasowej normie do 130%, z wyłączeniem składów ED250, gdzie poziom dostępnych miejsc wynosił maksymalnie 100% miejsc siedzących), a przy tym konieczność wyznaczenia stref buforowych oraz miejsc do przewozu osób z dziećmi czy z niepełnosprawnościami, w sposób istotny ograniczyło możliwości przychodowe spółki, szczególnie w okresie weekendowych i świątecznych szczytów przewozowych. Jak wspomniano wcześniej, zastosowanie ww. ograniczeń wpłynęło również na zwiększenie kosztów ze względu na potrzebę włączania dodatkowych wagonów/jednostek EZT (w zależności od długości peronów obsługujących składy pociągów), aby dostosować składy do popytu i potoków pasażerskich [Jacyna, Gołębiowski 2019].

Wzrastająca liczba zakażeń i wprowadzanych obostrzeń, m.in. zamknięcie granic, wymagała podjęcia w kwietniu 2020 r. jeszcze trudniejszych decyzji w obszarze handlowym działalności spółki. Rezygnacja z kontroli biletów w pociągach miała być głównym elementem ochrony drużyn konduktorskich przed zakażeniem wirusem SARS-CoV-2, a tym samym przed kontaktem z podróżnymi. Analizując tę decyzję z perspektywy czasu,

można przyjąć, że wpłynęła ona w sposób istotny na finanse spółki, nie zmniejszyła natomiast znacząco liczby zakażeń wśród drużyn konduktorskich (bo dochodziło do nich najczęściej w warunkach domowych). Informacja o braku kontroli biletów bardzo szybko przedostała się tzw. pocztą pantoflową do osób korzystających z usług transportowych spółki, wprowadzając niepotrzebny chaos w kwestii liczby osób podróżujących w składach pociągów Intercity (brak informacji o rzeczywistej liczbie pasażerów z systemu rezerwacji miejsc).

Warto również odnieść się do decyzji spółki podjętej 19 marca 2020 r. o zawieszeniu usługi przesyłek konduktorskich. Biorąc pod uwagę dynamiczny rozwój w tym okresie usługi przesyłek kurierskich (rozkwitła bowiem sprzedaż internetowa), można założyć, że decyzja ta w dłuższym okresie mogła bezpośrednio wpłynąć na finanse spółki, nie miała natomiast znaczenia dla bezpieczeństwa (pod względem epidemiologicznym) drużyn konduktorskich. Pomimo nieoferowania tej usługi klientom indywidualnym nadal realizowano przewóz leków oraz krwi w ramach umów zawartych odrębnie z poszczególnymi firmami.

Sukcesywne uruchamianie zawieszonych połączeń

Przechodząc do kwestii decyzji o tzw. rozruchu połączeń od końca maja 2020 r., należy podkreślić, że następował on etapami od początku czerwca do połowy lipca. Znoszenie kolejnych obostrzeń, uruchomienie działalności hoteli i restauracji, otwarcie granic (południowej i zachodniej dla ruchu kolejowego), a w konsekwencji zniesienie 1 czerwca 2020 r. limitu 50% zajętych miejsc w pociągu spowodowało, że znaczna część społeczeństwa zaczęła korzystać z, początkowo dość ograniczonej, siatki połączeń dalekobieżnych. Ze względu na zbliżające się wakacje w pierwszej kolejności podjęto decyzję o zwiększeniu siatki połączeń dotowanych, tzw. PSC. Na początku czerwca zdecydowano o uruchomieniu ośmiu par połączeń komercyjnych EIP oraz kilku par połączeń EIC, jednak bez oferowania usługi WARS. Otwarcie granic 13 czerwca 2020 r. pozwoliło na sukcesywne (z uwagi na konieczność skoordynowania uruchamiania połączeń w obowiązującym systemie rozkładu jazdy) przywracanie połączeń międzynarodowych, m.in. pociągów BWE do Berlina czy połączeń do Czech, Słowacji i Austrii. Granica wschodnia z Białorusią i Ukrainą, czyli zewnętrzna granica UE, pozostała jednak zamknięta. Ostatnim etapem uruchamiania dalekobieżnych połączeń kolejowych było przywrócenie komunikacji nocnej wraz z włączeniem w połowie lipca 2020 r. wagonów sypialnych i kuszetek do części składów pociągów nocnych TLK (pełna oferta wagonów sypialnych i kuszetek nie została przywrócona do końca obowiązywania rozkładu jazdy 2019/2020).

Rozwój sytuacji latem 2020 r. wskazywał na ostrożny jak na okres wakacji wzrost liczby pasażerów, zachęcanych do podróży m.in. w ramach rządowej akcji tzw. bonu turystycznego. Warto jednak podkreślić, że nie były w tym czasie organizowane żadne imprezy masowe, jak np. Woodstock w Kostrzynie nad Odrą czy Open'er w Gdyni, w których PKP Intercity uczestniczyło od lat, znacząco zwiększając liczbę przewożonych podróżnych [Zalecenia Komisji (UE) 2020]. Również w święta Bożego Ciała czy Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny wzrost liczby pasażerów nie odzwierciedlał poziomu z 2019 roku. Warto jednak zaznaczyć, że w odróżnieniu od lat poprzednich latem 2020 roku przewozy mogły obejmować jedynie 100% dostępnych miejsc siedzących

w pociągu (w tym: blokada 10% miejsc PRM, dodatkowe miejsca z uwagi na strefy bezpieczeństwa, miejsca dla drużyn konduktorskich, przedziały dla opiekunów z dziećmi) i po przekroczeniu tego poziomu system sprzedaży był „odcinany” (w latach poprzednich poziom przewozu zgodnie z zapisami umowy PSC nie mógł przekroczyć 130% w przypadku pociągów TLK i IC na określonym odcinku przejazdu, nie dłużej jednak niż przez godzinę). Z drugiej jednak strony wycofanie ograniczenia dotyczącego 50% dostępnych miejsc (a więc co drugie zajęte miejsce) na rzecz 100% miejsc wywoływało niekiedy niezadowolenie pasażerów obawiających się zakażenia wirusem SARS-CoV-2. Wynikało to także z pewnych ograniczeń systemu sprzedaży, który przydzielał miejsca w pociągu na zasadzie dowolności, nie rozmieszczając pasażerów w całym składzie wagonu/pociągu (efektem było wypełnienie jedynie poszczególnych miejsc i pozostawienie pustych wagonów w dalszej części składu). Na przełomie września i października 2020 r. działanie systemu zostało poprawione, jednak od 17 października ponownie wprowadzono ograniczenie dotyczące maks. 50% dostępnych miejsc siedzących.

Na liczbę pasażerów przewożonych w okresie wakacji wpłynął również fakt, że podróżujący wybierali często bardziej komfortowy (ze względu na brak konieczności noszenia maseczki) i „bezpieczniejszy” (ich zdaniem, bo indywidualny) przejazd samochodem. Nie bez znaczenia były również niskie jak na ówczesne warunki ceny paliw na stacjach benzynowych. Tendencja do wybierania samochodu jako środka transportu rodzin czy grup zorganizowanych zaczęła ulegać zmianie od połowy lipca 2020 r., kiedy temat pandemii, przynajmniej w przekazie medialnym, zaczął ustępować miejsca innym codziennym sprawom.

„Tapnięcie przewozów” w październiku 2020 roku i ponowne wprowadzenie w pociągach dostępności tylko 50% miejsc w związku z drugą falą epidemii w Polsce istotnie wpłynęło na liczbę przewozów i podróżnych w kolejnych miesiącach rozkładu jazdy 2019/2020. Dodatkowe ograniczenia w przemieszczaniu się oraz zamknięcie cmentarzy w okresie dnia Wszystkich Świętych spowodowały znaczny spadek przewozów pasażerskich (średnio o 40% w stosunku do poziomu z roku 2019). Jednak doświadczenie zdobyte przez PKP Intercity w poprzednich miesiącach pandemii sprawiło, że spółka nie musiała drastycznie ograniczać oferty (jak w okresie I fali pandemii, czyli w marcu–maju 2020 roku), jedynie punktowo zmniejszyła liczbę pociągów, głównie w obszarze połączeń komercyjnych EIC i EIP. Szczególnie dotkliwy, bo ponad 70-proc. spadek liczby połączeń dotyczył pociągów kategorii EIC. Skupienie się na wdrożeniu w grudniu nowego rozkładu jazdy na lata 2020–2021 przy wykorzystaniu dotychczas zdobytych doświadczeń oraz przygotowania do świąt Bożego Narodzenia i Sylwestra stanowiły istotny element działań podejmowanych w tym okresie przez PKP Intercity S.A. 31 grudnia 2020 r. podpisano także 10-letnią umowę ramową kształtującą poziom zabezpieczenia finansowego Intercity w segmencie przewozów dotowanych (PSC). Dzięki tej umowie oraz pomocy rządowej w ramach tarcz anty kryzysowych (1 i 2) Intercity mogło zamknąć rok 2020 z niewielką, w stosunku do możliwej, stratą finansową.

Wdrożenie 13 grudnia 2020 r. nowego rozkładu jazdy wiązało się z decyzją o ograniczeniu liczby połączeń komercyjnych i w segmencie PSC, z uwagi m.in. na wprowadzenie godziny policyjnej w okresie Sylwestra i Nowego Roku czy ograniczenia dotyczące liczby osób mogących się spotkać w święta Bożego Narodzenia (maks. 5, nie licząc członków najbliższej rodziny). Decyzja ta, jak pokazały późniejsze dane z systemu sprzedaży, była

zdecydowanie słuszna. Duża część społeczeństwa pozostawała w domach, szczególnie w Sylwestra. Poszczególne miesiące 2021 roku pokazały jednak, że mimo wprowadzania kolejnych ograniczeń (m.in. jeden termin ferii dla wszystkich województw, zamknięte stoki narciarskie, hotele, restauracje itd.) podróżni zaczęli coraz częściej podróżować pociągami (na co wskazywała rosnąca sprzedaż biletów). W lutym 2021 r. pewne rozluźnienie restrykcji (częściowe otwarcie hoteli i stoków narciarskich) spowodowało wzrost liczby przewożonych podróżnych o 20% w porównaniu do miesiąca poprzedniego.

Podsumowanie i wnioski

Podsumowując działania podejmowane przez PKP Intercity w 2020 roku, należy podkreślić, że dzięki współpracy wszystkich biur i zakładów oraz wykorzystaniu doświadczenia zdobytego m.in. podczas szeregu imprez masowych, takich jak Światowe Dni Młodzieży w 2016 roku czy Pol'and'Rock Festival 2019, spółka potrafiła w szybkim czasie zmierzyć się z nową sytuacją i dostosować oferowane usługi do warunków stanu pandemii w Polsce. To dzięki zaangażowaniu pracowników, zarówno na szczeblu dyrektorskim i menedżerskim, jak i na tzw. pierwszej linii (drużyn konduktorskich, kasjerów), udało się przygotować i przeprowadzić spółkę przez zmiany wynikające z wprowadzanych, a następnie znoszonych obostrzeń. Dzięki niekiedy trudnym decyzjom można było wypracować różne rozwiązania i modele funkcjonowania, które pozwoliły spółce utrzymać, a także przyciągnąć nowych klientów oferty, jaką jest dziś portfel usług kolejowych połączeń dalekobieżnych – krajowych i międzynarodowych. Biorąc pod uwagę wszystkie podjęte decyzje, zarówno dobre, jak i złe, można zaryzykować stwierdzenie, że PKP Intercity S.A. stała się liderem zmian w transporcie kolejowym w okresie pandemii.

Przeprowadzona analiza potwierdza bardzo duży wpływ pandemii w 2020 roku na podejmowane decyzje i funkcjonowanie spółki Intercity (można zaryzykować tezę, że również na całą branżę kolejowych przewozów pasażerskich w Polsce). Jej skutki odczuwalne były nie tylko w 2021 roku, lecz także przez kolejne lata działalności spółki. Świadczyć o tym może wiele elementów istotnych dla jej funkcjonowania, w szczególności rzutujących na proces rozwojowy, w tym inwestycyjny w obszarze zakupu i modernizacji taboru oraz rozbudowy stacji postojowych.

Pandemia, oprócz aspektów stricte finansowych, miała również wpływ na zmianę postrzegania sposobu podróżowania przez klientów spółki, co oddziaływało bezpośrednio na przygotowanie taboru kolejowego pod względem tzw. bezpieczeństwa postpandemicznego.

Zdobyte przez menedżerów spółki doświadczenie m.in. przy współpracy międzynarodowej w zakresie uruchamiania tzw. pociągów ewakuacyjnych, a także powiązania różnych środków transportu: pociągu, samolotu, autobusu (realizacja projektu „Lot do domu”) zostało wykorzystane po okresie pandemii, np. w pierwszych dniach wybuchu wojny w Ukrainie czy podczas realizacji projektów rzutujących na obszar produktowy i ofertowy PKP Intercity. Przykładem może być współpraca na gruncie rozkładowym, sprzedażowym i, idąc dalej, produktowym pomiędzy PKP Intercity S.A. a PKS POŁONUS S.A. czy koordynacja i wykorzystanie zdobytych doświadczeń w przypadku projektu Centralnego Portu Komunikacyjnego (CPK).

Decyzje podjęte w czasie pandemii wpłynęły również na działalność spółek zależnych Intercity, takich jak WARS S.A. czy PKP Intercity Remtrak Sp. z o.o. Wynika to przede wszystkim ze zmian, jakie zaszły w samej spółce PKP Intercity, rzutujących w sposób bezpośredni na zadania, które realizują obecnie spółki zależne. Przykładowo zwiększenie zakresu usługi sprzątania i przygotowania do drogi taboru poprzez wprowadzenie dezynfekcji i zamgławiania wpływa na rozszerzenie zakresu usług oferowanych przez WARS S.A. Z kolei przyspieszenie procesu modernizacji i napraw poziomu P3 i P4 w zakresie wagonów wpływa na rozwój Remtrak Sp. z o.o. [Puls Biznesu 2020], a bezpośrednio PKP Intercity S.A i jej oferty przewozowej.

Pod względem produktowym skutki pandemii 2020 roku w największym stopniu dotyczyły oferty połączeń komercyjnych, szczególnie relacji z Warszawy do Poznania, Szczecina czy Wrocławia, a w mniejszym tzw. połączeń PSC. Istotną zmianą dotyczącą niemal wszystkich produktów PKP Intercity, komercyjnych czy dotowanych, jest poziom liczby pasażerów w pociągu, który np. w składach EZT ulegał na przestrzeni lat ograniczeniom i ewolucjom aż do 100% rezerwacji miejsc (z wyłączeniem tzw. miejsc bez wskazania).

Również decyzje dotyczące funkcjonowania w okresie pandemii zarówno drużyn trakcyjnych, jak i konduktorskich pokazały, że sprawna komunikacja wewnętrzna oraz szybkie i bezpośrednie działania (wyposażenie drużyn w odpowiednie środki, zabezpieczenia itd.) obniżające ryzyko zakażenia wirusem spotykały się ze zrozumieniem załogi, a niekiedy także wsparciem w zakresie wdrażanych zmian. To dzięki sprawnej organizacji i profesjonalizmowi pracowników zmiany w zakresie funkcjonowania oferty, jak i samej spółki udało się wdrożyć już na początku marca 2020 r. (czyli zaraz po ogłoszeniu stanu epidemii) w sposób, który, jak pokazują badania, został oceniony przez podróżnych bardzo wysoko.

Oprócz samych decyzji podejmowanych w okresie pandemii przez kadrę zarządzającą Intercity równie istotnym elementem było ich sprawne komunikowanie, zarówno wewnętrznie, jak i na zewnątrz spółki. To właśnie odpowiednia komunikacja była w dużej mierze podstawą sukcesu potwierdzonego oceną klientów oraz pracowników. Analiza sposobu, a przede wszystkim szybkości działań komunikacyjnych, w szczególności dotyczących zmian wdrażanych przez spółkę w 2020 roku, z dzisiejszej perspektywy jest trudna do przeprowadzenia, biorąc chociażby pod uwagę szybkość i częstotliwość wprowadzania przez rząd tzw. rozporządzeń epidemicznych. Taka sytuacja „zagrożenia życia” (w skali globalnej) nie miała w naszej najnowszej historii odpowiednika i próba oceny podejmowanych wówczas decyzji oraz sposobu ich komunikowania z perspektywy „tu i teraz” nie może być podejmowana bez wzięcia pod uwagę wszystkich specyficznych czynników, z którymi miano do czynienia „wtedy i wówczas”.

Bibliografia

- Bielecki J., 2020: Wirus resetuje świat, Wydawnictwo Świat Książki, Warszawa.
- Bryła Edyta, 2020: W PKP nie odnotowano dotąd ani jednego przypadku zakażenia, a i tak wprowadzane są nowe obostrzenia, Gazeta Wyborcza, <https://wyborcza.biz/biznes/7,156481,26412213,w-pkp-nie-odnotowano-dotad-ani-jednego-przypadku-zakazenia.html> [dostęp: 11.09.2024].

- Bryniarska Z., Kuza A., 2021: Analiza wpływu COVID-19 na funkcjonowanie transportu pasażerskiego, *Transport Miejski i Regionalny* 10, 3–18.
- Business Insider, 2020: PKP Intercity odwołuje 62 pociągi. Z rozkładu jazdy może ich zniknąć więcej, www.businessinsider.com.pl/wiadomosci/pkp-intercity-odwolane-pociagi-z-powodu-covid-19/y15d91m [dostęp: 10.12.2024].
- Chodubski A., 2004, *Wstęp do badań politologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- IntermodalNews, 2020: Europejska kolej apeluje do Komisji Europejskiej o wsparcie, www.intermodalnews.pl/2020/05/22/europejskie-koleje-apeluja-do-ke-o-wsparcie/ [dostęp: 10.12.2024].
- Jacyna M., Gołębiowski P., 2019: *Organizacja ruchu kolejowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kycia R., Bajka S., 2022: Koncepcja strategii przedsiębiorstwa PKP Intercity S.A. w dobie kryzysu pandemicznego, *Cywilizacja i Polityka* 20, 292–308.
- Krawczyk E., 2020: *Koronawirus. Wszystko, co musisz wiedzieć, żeby się zabezpieczyć*, Wydawnictwo Pascal, Bielsko-Biała.
- Mietkowska B., 2020: *Koronawirus – jak przeżyć pandemię?*, Wydawnictwo Edipresse Książki, Warszawa.
- Pawłowski K., 2021: Zarządzanie pasażerskim transportem kolejowym w sytuacjach kryzysowych na przykładzie PKP Intercity w trakcie pandemii COVID-19, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 73(6).
- Pawłowski K., 2023: Polska kolej transgraniczna w dobie pandemii COVID-19, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka* 75(3).
- PKP Intercity, 2021: Sytuacja i perspektywy kolei po pandemii COVID-19 – rozmowy Prezesa PKP Intercity z przedstawicielami środkowoeuropejskich przewoźników, <https://www.intercity.pl/pl/site/o-nas/dzial-prasowy/aktualnosci/sytuacja-i-perspektywy-kolei-po-pandemii-covid-19-rozmowy-prezesa-pkp-intercity-z-przedstawicielami-srodkowoeuropejskich-przewoznikow.html> [dostęp: 20.10.2024].
- PKP S.A., 2020: Jak podróżować z PKP Intercity podczas epidemii? Poradnik pasażera, www.intercity.pl/pl/jak-podrozowac-z-pkp-intercity-podczas-epidemii-poradnik-pasazera.html [dostęp: 10.12.2024].
- Pomykała A., 2021: Przewozy regionalne i dalekobieżne w Polsce w czasach COVID-19, *Problemy Kolejnictwa* 192, 83–91.
- Puls Biznesu, 2020: Prezes PKP zaapelował do KE o wsparcie inwestycji kolejowych, www.pb.pl/prezes-pkp-zaapelowal-do-ke-o-wsparcie-inwestycji-kolejowych-991117 [dostęp: 11.12.2024].
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 13 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, *DzU* 2020, poz. 433.
- Rynek Kolejowy, 2020a: PKP IC: O 94% pasażerów mniej z powodu pandemii, <https://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/pkp-ic-o-94-pasazerow-mniej-z-powodu-pandemii-96300.html> [dostęp: 4.10.2024].
- Rynek Kolejowy, 2020b: Szefowie kolei apelują do Komisji Europejskiej o pomoc, www.rynek-kolejowy.pl/mobile/szefowie-kolei-apeluja-do-komisji-europejskiej-o-pomoc-96859.html [dostęp: 4.10.2024].
- Towpik K., 2017: *Infrastruktura transportu szynowego*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Urząd Transportu Kolejowego, 2020a: Kolejowe przewozy pasażerskie w Polsce. Zestawienie roczne 2000-2019, <https://www.utk.gov.pl/pl/raporty-i-analizy/analizy-i-monitoring/statystyka-przewozow-pa/15772,Dane-podstawowe.html> [dostęp: 11.09.2024].

- Urząd Transportu Kolejowego, 2020b: Sytuacja na rynku kolejowym w okresie epidemii COVID-19, www.utk.gov.pl/pl/aktualnosci/15972,Sytuacja-na-rynku-kolejowym-w-czasach-epidemii-COVID-19.html [dostęp: 13.09.2024].
- Urząd Transportu Kolejowego, 2021: Podsumowanie 2020 roku. Przewozy pasażerskie i towarowe, <https://utk.gov.pl/pl/raporty-i-analizy/analizy-i-monitoring/analizy-i-opracowania/16660,Podsumowanie-2020-przewozy-pasazerskie-i-towarowe.html> [dostęp: 13.09.2024].
- Zalecenia Komisji (UE) 2020/648 z dnia 13 maja 2020 r. w sprawie bonów oferowanych pasażerom i podróżnym jako alternatywa dla zwrotu pieniędzy za odwołane imprezy turystyczne i usługi transportowe w kontekście pandemii COVID-19, Dz.Urz. UE L151/10, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020H0648> [dostęp: 14.10.2024].